コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

デンソーは、変化の激しいグローバル市場で長期的な企業価値の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社機関の法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主・投資家の皆様と経営状況についての情報共有・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。

「コーポレートガバナンス基本方針」の詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2025-ja.pdf?rev=4048645334984a3f91c59377c63398ba

コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、持続的な企業価値向上を目指して、全社戦略議論を強化するとともに、コーポレートガバナンスの進化を図っています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードのすべての原則について対応しており、中核人財の多様性確保、サステナビリティへの取り組みなどについてコーポレートガバナンス報告書にて開示を行っています。また、政策保有株式の縮減を大きく推進するなど、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践しています。

「コーポレートガバナンス報告書」の詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-2025-ja.pdf?rev=8f314907869542ec9e7aee32ca6c3c9f

企業統治の体制

ガバナンス体制と主な機関

デンソーでは監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する社長・副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。

当制度では、状況に応じて社長・副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築と、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

デンソーは実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するための機関設計のあり方について議論・検討してきましたが、従来可能な限り取締役会から権限移譲を行うことによって意思決定の迅速化を実現できていること、取締役会から独立性を有する監査役会が内部監査部門との強い連携によって高い監査ガバナンスを実現できていることから、現時点では監査役会設置会社を機関設計として採用しています。

企業価値の向上に向け、社外取締役には会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに意思決定・監督を行っています。また役員指名報酬会議を設置し、役員の指名・報酬における客観的な視点と公平性・透明性を高めています。

なお、適切な監査のため、会社業務に精通した常勤監査役が現地現物を重視しつつ、高い専門性・見識を有する社外監査役とともに監査・監督を行う監査役体制を取っています。

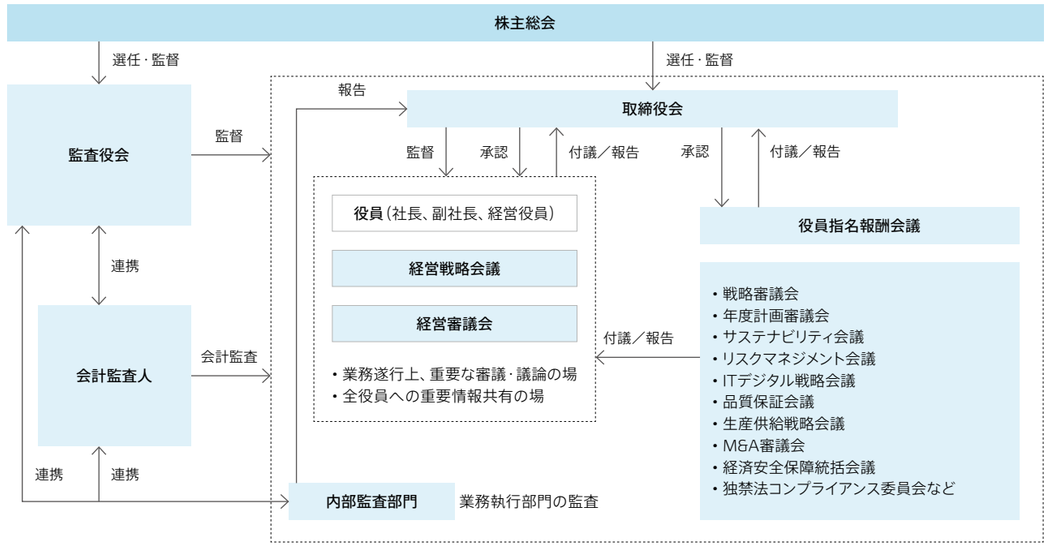
取締役会

取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。可能な限り業務執行側に権限を委譲することで、執行のスピードアップを図ると同時に、経営方針や経営戦略の議論により多くの時間を充てています。

取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、社内取締役5名、社外取締役3名、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。独立役員としては5名（社外取締役3名、社外監査役2名）を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制を強化しています。取締役会の前には資料の事前配布および議案の詳細な事前説明を行っており、当日欠席となる取締役からは議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。なお、2024年度は取締役会を13回開催し、出席率は取締役97%、監査役100%でした。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の議論

2024年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数は以下の通りです。当年度は重点テーマとして、中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革のためのM&A・アライアンス戦略、半導体戦略、ソフトウェア戦略など、多くの戦略議論を実施しています。なお、事前説明を充実させることにより取締役会での説明・報告は簡潔に行うことで、全体時間の70%以上を活発な意見交換・議論に費やしています。

2024年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

分類	議題数	時間比率	主な議題
経営戦略・事業戦略	13件	46%	事業ポートフォリオ変革に向けたM&A・アライアンス戦略、半導体戦略、ソフトウェア戦略、水素事業戦略、競合各社の戦略分析、技術戦略に連動する人的資本戦略、中国地域戦略
決算・財務	11件	24%	決算・配当決議、自己株式取得決議、政策保有株式縮減／保有方針、財務戦略の進捗状況と取り組み方針
ガバナンス・リスクマネジメント	8件	10%	取締役会実効性評価、内部統制の体制整備・運用状況、リスクマネジメント活動報告
人事	5件	6%	役員人事、役員報酬、組織変更、労使協議会
生産・調達	3件	6%	経済安全保障を踏まえたサプライチェーン強靭化、生産再編、物流改革
方針・計画	2件	4%	マテリアリティ方針、年度計画・会社目標
個別報告案件	2件	4%	過去決議案件の進捗・結果報告

取締役会の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の実効性評価のために、毎年3月上旬に取締役会全メンバーに対してアンケートを実施しています。定量評価のアンケート結果のほか、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員に対しては独立役員会議で議論しています。

そして洗い出された課題と改善活動計画を取締役会で報告・議論し、5月下旬から改善活動を実施しています。毎年このようなPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげています。

取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

1. 取締役会の構成と運営
   （メンバー構成、権限委譲、自由闊達な議論）
2. 社外役員へのサポート
   （事前説明、情報提供、意見交換・交流）
3. 取締役会での監督
   （経営理念、中長期戦略、ガバナンス、重要リスクの監督）
4. ステークホルダーとの対話

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

以下の活動の結果、2024年度の取締役会は事業ポートフォリオ変革の戦略議論、ステークホルダーとの対話報告などが改善され、前年度よりも実効性が向上していることがアンケート・インタビュー結果からも確認されました。

2023年度課題に対する2024年度取り組み実績

戦略の議論	• 戦略議題の計画的な取締役会付議による中長期議論の充実 半導体戦略、ソフトウェア戦略、電駆動・電源事業戦略 領域またぎの戦略・企業基盤（人的資本・技術開発） • 戦略議論深化のための取締役会以外の機会活用 役員検討会にて2030年中期経営計画を集中検討・議論
社内・社外役員の情報ギャップ	• 社外役員への経営会議資料の共有 経営審議会・経営戦略会議から取締役会メンバーの把握すべき情報、議事録などを共有
取締役会資料の改善	• 取締役会での議論ポイントに絞った資料作成による効率的な審議 取締役会で議論すべき論点を明確にし、執行に関する詳細情報などは絞り込んで資料を作成 （取締役会資料作成ガイドラインの展開・徹底）

2024年度に認識された残された課題に対して、2025年度に以下の改善活動計画を立案の上で推進し、さらなる実効性の向上を目指していきます。

2024年度課題に対する2025年度改善活動計画

取締役会メンバー構成	• 社外役員過半数化・女性役員比率向上に向けた取り組み 役員指名報酬会議との連携により、計画的な社外役員・女性役員の人財探索・プールを実施
戦略議論のさらなる充実	• 戦略議題の計画的な取締役会付議を継続し、議論充実を強化 企業価値を高める中長期戦略議論 包括的・多角的な戦略議論（製品軸・地域軸など） サステナビリティについての議論
ステークホルダーとの対話	• 社外役員とステークホルダーとの対話の機会づくりの検討 ステークホルダーの要望確認（少数株主保護の視点など）の上、必要性を検討、対話テーマ選定

監査役会

経営の監査機能としての監査役会

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、監査役会を原則、月1回開催しています。監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成し、法定に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名も選任しています。

監査役会では、法律上定められた案件の決議に加え、取締役や経営幹部、内部監査部門、会計監査人との間で、会社の持続的成長や中長期の企業価値向上に関する意見交換などを行い、取締役などの職務遂行とグループ全体の業務・財政状況を監査し、経営監視機能を果たしています。2024年度は監査役会を14回開催し、出席率は100%でした。

なお、業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程にしたがって内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理・運営制度を整備し、充実させています。

監査役会における具体的な検討内容

2024年度は重点テーマとして、組織的な内部統制強化、理念実現に向けた構えや人財成長について、多くの議論・報告を実施しています。

2024年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数（件）
会計監査	6
会社経営状況	11
監査活動報告	13
経営役員の職務遂行状況	8
監査方針・計画	4
個別案件	8

業務執行の体制

デンソーでは、経営の監督を担う取締役会と業務執行を担う役員の機能を分離しています。

業務執行における重要案件に関する審議機関として「経営戦略会議」「経営審議会」を設置しています。この2つの会議と取締役会を含めた3つの会議を役員会議と位置付けています。

業務執行における審議機関の概要

	審議機関	
	経営戦略会議	経営審議会
議長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役
目的	中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。
2024年度開催回数	16回	36回

取締役・監査役の構成

要件・多様性に関する考え方

取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図ることができるよう、多様性（国籍・ジェンダーなど）・経験・能力・専門性のバランスを考慮した構成としています。

取締役候補者については、各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、中長期の企業価値向上を狙った経営戦略策定、的確かつ実効性の高い経営の監督に資する人財を選任しています。

また、監査役候補者については、事業経営・財務・会計・法務などに関する知見を有し、適切な経営の監査に資する人財を選任しています。

経験・専門性（スキルマトリックス）

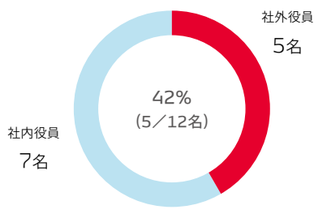
取締役会メンバーに求められるスキル（経験・専門性）は、会社が掲げる中長期的な事業戦略・方針や目標などから、目的達成に不可欠かどうかなどを考慮し、選定しています。具体的には、現在は「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点で11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。今後も事業戦略などの変更や事業環境の変化を踏まえて適宜見直しを図っていきます。

経験・専門性選定の考え方

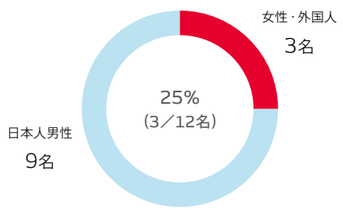
2030年長期方針の 実現に必要な経験・専門性	• 不確実・曖昧模糊な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験 • カーボンニュートラルや交通事故死亡者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「ソフトウェア・デジタル」「環境・エネルギー」の経験・専門性 • モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、市場動向や社会のニーズ・期待を正しく把握するための「マーケティング」の経験・専門性
安定した企業経営を支える 基盤となる経験・専門性	• 時代や環境を問わず、デンソーの持続的な成長を支える基盤となる、「ガバナンス」「グローバル」「財務・会計」「人事」「技術開発」「生産・品質」「営業・調達」の経験・専門性

取締役・監査役の構成

取締役・監査役の社外役員比率



取締役・監査役のダイバーシティ



※ 取締役の独立社外取締役比率は38%（3／8名）

DENSO Integrated Report 2025
コーポレートガバナンス

取締役・監査役の経験・専門性（スキルマトリックス）など

各人に会社として特に発揮を期待する項目（最大5つ）を下記の通り示しています。（各人の有するすべての経験・専門性を表すものではありません）

氏名	在任年数	2024年度取締役会の出席状況	参加会議体（◎：議長）			2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性				安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性								選任理由	重要な兼任状況（2025年6月末日時点）
			取締役会	監査役会	役員指名報酬会議	企業経営	ソフトウェア・デジタル	環境・エネルギー	マーケティング	ガバナンス	グローバル	財務・会計	人事		技術開発	生産・品質	営業・調達		
取締役会長 有馬 浩二	10年	13／13	◎		○	■				■	■				■	■		会社の中長期方針・戦略の策定・実行や取締役会議長としての経営の監督など、取締役社長・取締役会長（現任）としての豊富な経営経験、取締役会議長として経営を監督する役割に加え、様々な公職などを通じ企業の枠を超え日本のモノづくり産業のための活動にも尽力している。2024年5月まで務めた一般社団法人日本自動車部品工業会会長の経験などを通じた業界全体を俯瞰した高い視点を活かし、当社のガバナンスのさらなる向上を推進することを期待。	KDDI株式会社 社外監査役 AGC株式会社 社外取締役
代表取締役社長 CEO 林 新之助	2年	13／13	○		○	■	■	■	■						■			当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO（Chief Software Officer）や事業担当経営役員などを経て、2023年6月からは取締役社長（現任）に就任。新たな価値を創造し続け、変化の時代を力強く生き抜いていくために、多様な「人」が最大限能力を発揮できる組織風土づくりを推進するなど、「人を大切にする経営」を実践している。経営者としての高い見識と多様な人財の力を引き出す優れたリーダーシップを発揮し、新たな価値創造をリードすることを期待。	
代表取締役副社長 CRO、CCO、CFO 松井 靖	4年	13／13	○			■					■	■					■	当社入社後、サーマルシステム事業およびエレクトリフィケーション事業に従事し、2014年6月から調達部門を担当、現在はCRO、CCO、CFOを担当。機能部門・事業部門・海外拠点での幅広い経験から得られた大局観や先見性を活かし、成長戦略を牽引することを期待。	株式会社BluE Nexus 監査役 株式会社ジェイテクト 社外監査役
代表取締役副社長 CIO、CQO、CHRO 山崎 康彦	1年	10／10*1	○			■		■					■		■	■		当社入社後、当社スペイン現地法人社長や生産推進部門担当などを経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCIO、CQO、CHROおよび総務・人事本部を担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、未来のモビリティ社会の実現に向けた技術開発力の強化とそれを支えるヒトづくりの推進を期待。	トヨタ紡織株式会社 社外取締役
取締役 豊田 章男	6年	10／13	○			■	■	■	■						■			トヨタ自動車取締役会長（現任）や一般社団法人日本自動車工業会会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待。	トヨタ自動車株式会社 取締役会長 浜名湖電装株式会社 取締役
取締役 社外取締役 独立役員 櫛田 誠希	6年	13／13	○		◎	■				■		■						日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有する。また、2020年1月より役員指名報酬会議の議長として、ガバナンスの要諦である指名・報酬分野における透明性・客観性の強化に貢献。グローバル金融経済の幅広い知見を活かした、当社の経営全般への監督を期待。	日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長
取締役 社外取締役 独立役員 三屋 裕子	6年	13／13	○		○	■				■			■					長年にわたって企業および団体の経営に携わる一方で、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長（現任）をはじめとした各スポーツ協会の役員・委員を歴任。また、大学などにおいて教育・人財育成に尽力するなど、多分野における豊富な経験および知見を有する。豊富な法人経営経験や人財育成経験を活かした、当社の経営全般への監督を期待。	日本航空株式会社 社外取締役 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長
取締役 社外取締役 独立役員 Joseph P. Schmelzeis, Jr.	3年	13／13	○		○	■				■	■							株式会社セガなどのサービス業を中心とした経営経験に加え、ベンチャー事業立ち上げ、戦略コンサルタントなどの幅広い経験を有する。また、2018年からは駐日米国大使館首席補佐官として、日米同盟関係強化に尽力。豊富な事業経験およびグローバル情勢に関する深い知見、地政学に関するリスクマネジメントの知見などを活かした、当社の経営全般への監督を期待。	ジェイピーエスインターナショナル株式会社 代表取締役 Cedarfield合同会社 職務執行者 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役
常勤監査役 丹羽 基実	7年	13／13	○	◎						■	■		■					当社入社後、購買・事業企画・人事部門に従事、2014年8月から当社アメリカ現地法人副社長を務める。海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方における幅広い知見を活かした、当社グループのコンプライアンスの徹底と良質な企業統治体制、取締役やCxOへの監査、指導の強化を期待。	株式会社アドヴィックス 監査役
常勤監査役 林 克憲	—*2	—*2	○	○						■			■				■	当社入社後、人事・秘書・営業部門に従事し、2011年1月から事業部門での企画室長を経て、2018年4月から秘書室長を務める。機能部門と事業部門を幅広く経験し、直近では秘書室長として指名・報酬領域を中心としたガバナンス改革をリードするなど、コーポレートガバナンス全般に関して広く・深い知見を有し、当社グループの良質な企業統治体制の向上に向け、その経験・知見を当社の監査に反映することを期待。	
監査役 社外監査役 独立役員 後藤 靖子	6年	13／13	○	○						■		■						国土交通行政、県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長や、九州旅客鉄道株式会社常務取締役など幅広い経験を有し、監査においても、九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外取締役監査委員（現任）を務めるなど監査における財務・会計および法令順守の知見も有する。こうした行政・法人経営における幅広い経験・見識を当社の監査に反映することを期待。	株式会社資生堂 社外取締役 三井化学株式会社 社外監査役
監査役 社外監査役 独立役員 喜多村 晴雄	6年	13／13	○	○						■		■						公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、ローム株式会社社外監査役、株式会社MonotaRO社外取締役、ヤマハ株式会社の社外取締役および社外監査役など、長きにわたる法人経営・監査の経験を有する。財務および会計に関する高い見識や豊富な法人経営の経験を当社の監査に反映することを期待。	喜多村公認会計士事務所 所長 株式会社LeTech 社外監査役

*1. 2024年6月取締役就任以降の回数　*2. 2025年6月監査役就任

※ CEO（Chief Executive Officer）　CRO（Chief Risk Officer）　CCO（Chief Compliance Officer）　CFO（Chief Financial Officer）　CIO（Chief Innovation Officer）
CQO（Chief Quality Officer）　CHRO（Chief Human Resources Officer）

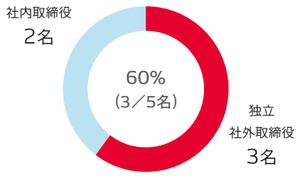
役員指名報酬会議

役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたっては、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

役員指名報酬会議の構成

議長	櫛田 誠希	独立社外取締役
メンバー	有馬 浩二	取締役会長
	林 新之助	代表取締役社長
	三屋 裕子	独立社外取締役
	Joseph P. Schmelzeis, Jr.（ジョセフ シュメルザイス）	独立社外取締役

役員指名報酬会議の構成



※ 議長は独立社外取締役

取締役・監査役の選任手続き

手続き	1	• 社長および関係役員が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識などを総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を人選。「役員指名報酬会議」にて審議の上、当年度の指名案を立案
	2	• 取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定 • 監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定

役員指名報酬会議の活動状況

2024年度は全4回開催し、会議メンバーの参加率は100%でした。主な審議内容は以下の通りです。

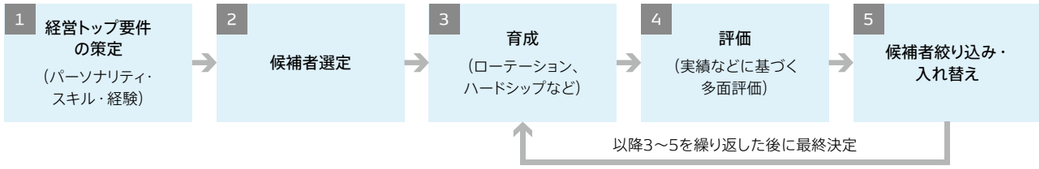
指名	• 経営トップサクセッションプラン • 社外役員サクセッションプラン • 2025年1月役員体制 • 2025年6月役員体制
報酬	• 役職・職責ごとの報酬水準 • 会社業績指標の実績評価 • 個人別査定の評価 • 個人別報酬額の決定 • 役員報酬制度の改定

経営トップのサクセッションプラン

デンソーは、経営トップのサクセッションプランを経営上の最重要課題の一つに位置付け、役員指名報酬会議が主体となり、客観性・透明性の高いプロセスで次期社長やCEOの検討を行っています。

役員指名報酬会議では、デンソーに求められる経営トップ要件を策定の上、過去の実績・経歴・マネジメントの適性検査・社内外関係者による人物評価などの多面的な情報に基づき、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論しています。また、CxO以下、国内外の主要な経営幹部ポストについても、後継候補者を明確化し、中長期視点で育成を図っています。

サクセッションプランのプロセス



経営トップ要件

パーソナリティ	• 高潔さ、高い倫理観 • 公明正大で、高い信頼感・人望 • 新しいことに挑戦する前向きさ	• 強い責任感、胆力 • 身体、精神両面でのタフさ
スキル	• 改革を断行できる決断力、判断力 • グローバルにネットワークを構築、チーム総力で組織を引っ張るリーダーシップ • 変化を先読みし、会社のビジョンを描く戦略構築力	

役員報酬

基本方針

- 「中長期的な企業価値向上」「株主視点に立った経営」を促すものであること
- 会社・個人業績との連動性を持つことで、業績向上への意欲を高めること

報酬構成

デンソーの取締役（非業務執行取締役および社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬から構成されており、各報酬制度の概要および基準報酬額における役職別の報酬割合は以下の通りです。ただし、当該事業年度の会社業績達成状況に基づく業績連動報酬額変動により比率が異なる場合があります。非業務執行取締役および社外取締役の報酬については、独立性の観点から基本報酬（固定額）に一本化しています。また、監査役についても、順法監査を担うという監査役の役割に照らし、基本報酬（固定額）に一本化しています。

報酬水準

取締役および監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データをもとに、デンソーと規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参照し、比較企業群に対して競争力ある報酬水準となるように設定しています。

報酬の種類		概要	報酬割合		
			取締役会長	取締役社長	取締役副社長
固定報酬	基本報酬（固定額）	• 職位に応じた月額固定報酬として支給	25%	25%	30%
業績連動報酬	賞与（短期インセンティブ）	• 各事業年度において、当該株主総会の終了後、一定の時期に支給 • 会社業績指標（連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価）と個人別査定の結果に基づき支給額を算定	25%	25%	30%
	株式報酬（中長期インセンティブ）		50%	50%	40%

業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保および業績向上や持続的成長への意欲向上を目指し、職位別の基準額に会社業績評価と一人ひとりの業績・成果や中長期の取り組みを評価した個人別査定を反映して、業績連動報酬額を算定しています。業績連動報酬額は会社業績と個人別査定の結果に応じて、基準額に対して0～200%程度の範囲内で変動します。

会社業績の評価指標

会社業績の評価指標は、デンソーの企業価値向上に向けた企業戦略に連動して、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としており、各指標の評価ウェイト・評価方法は以下の通りです。なお、評価の基準となる当該事業年度の目標は中長期目標に基づき毎年設定しています。

指標	評価ウェイト	評価方法
連結営業利益	60%	当該事業年度の目標に対して、為替などの外部要因の影響を加味した達成度で評価
ROIC	20%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価
サステナビリティ評価	20%	当社のサステナビリティ経営における下記優先取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価 優先取組課題 ①CO_2総排出量、②環境・安心製品の普及、③社員エンゲージメント、④海外拠点長における非日本人比率、⑤女性マネジメント比率

株式報酬の内容

株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。譲渡制限期間中に、法令違反その他取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべてデンソーが無償取得することとしています。（いわゆる「マルス条項」）

報酬決定方法

取締役会は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、当該事業年度の報酬総額を決議するとともに、個人別報酬額の決定を役員指名報酬会議に一任することの決議をしています。役員指名報酬会議は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果、取締役会で承認された決定方針との整合性などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

また、監査役の報酬などに関しては、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	932	287	275	370／192.3千株	9
（うち社外取締役）	(58)	(58)	(—)	(—)	(3)
監査役	137	137	—	—	4
（うち社外監査役）	(31)	(31)	(—)	(—)	(2)
計	1,069	424	275	370／192.3千株	13

1. 上記には、2024年6月20日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役伊藤健一郎氏を含めています。
2. 業績連動報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2024年度における業績連動報酬の算定指標の実績は以下の通りです。
   連結営業利益：5,190億円、ROIC：7.1%、サステナビリティ評価：3／5項目達成
3. 株式報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

役員ごとの連結報酬などの総額

氏名（役員区分）	報酬などの総額（百万円）	連結報酬などの種類別の額など（百万円）		
		固定報酬	業績連動報酬	
		基本報酬	賞与	株式報酬
有馬 浩二（取締役）	254	63	74	117
林 新之助（取締役）	325	70	106	149
松井 靖（取締役）	158	45	54	59
山崎 康彦（取締役）	118	33	41	44

1. 連結報酬などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 2024年6月20日開催の第101回定期株主総会終結の時をもって就任した取締役山崎康彦氏は9カ月分の報酬を記載しています。

主要株主との関係：株主の権利・平等性の確保とガバナンス強化

デンソーは、すべての株主に認められている権利を尊重し、少数株主の権利行使の確保に配慮しながら、公正な利益還元と平等性の確保に努めています。主要株主との個別の取引条件については、ほかの一般取引と同様に市場価値を十分勘案し、希望価格を提示して、交渉の上決定しています。また、多額の価格改定を行う場合には、金額規模に応じて審議の上、「業務決裁規程」に基づき社内承認手続きを実施することとしています。

トヨタ自動車との関係

デンソーは、世界中のあらゆるカーメーカなどへ製品やシステムを提供しています。世界各地域の技術特性や地域事情を学び、市場での厳しい評価をクリアしながら、先端技術・製造力を磨き上げ、それらをすべての次世代製品・システムに還元するよう努めています。

一方で、デンソーはトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタ自動車の有するモビリティ視点とデンソーの持つ車載製品・システム視点の双方の知見を掛け合わせることで、効率的でスピーディな研究開発やモノづくりを推進しています。具体的には、2020年にトヨタ自動車から電子部品事業および広瀬工場（現・広瀬製作所）を譲渡、2023年10月から、当社CTO（当時）がトヨタ自動車デジタルソフト開発センターの副センター長に就任するなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、豊田章男取締役は、デンソーの主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引しています。自動車産業全体を俯瞰した視点から、デンソーの経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待し、2019年より取締役として選任しています。

このように、トヨタグループとしての特色を活かしたビジネス競争力を強化することで、資本関係に依存しないビジネスパートナーとしての関係性を維持しています。2023年度からはトヨタグループ企業の株式を含む政策保有株式の縮減を加速しました。（財務資本 P.41–47）。今後も聖域を設けず政策保有株式の縮減を進めていきます。

内部統制の整備・強化

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンスなど経営の根幹を成す分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度などを規定し、毎年一定時期に運用状況を検証の上、必要に応じて修正・変更を行っています。（リスクマネジメント P.98–99、コンプライアンス P.100–101）

「内部統制に関する基本方針」の詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2025-ja.pdf?rev=1e8ce78d09b34ab0a33a67857bb82636